



# **Business Models et contrôle opérationnel dans les services : Le cas de la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale**

Pascal Goureaux, François Meyssonier

## **► To cite this version:**

Pascal Goureaux, François Meyssonier. Business Models et contrôle opérationnel dans les services : Le cas de la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale. 2009. hal-00419282

**HAL Id: hal-00419282**

**<https://hal.science/hal-00419282>**

Preprint submitted on 23 Sep 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

## **Business Models et Contrôle opérationnel dans les services : Le cas de la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale**

---

Pascal GOUREAUX (\*)  
François MEYSSONNIER (\*)

2009/08

(\*) LEMNA, Université de Nantes

# ***BUSINESS MODELS ET CONTROLE OPERATIONNEL DANS LES SERVICES : LE CAS DE LA GESTION CONJOINTE DES COUTS, DE LA QUALITE ET DES DELAIS DANS LA RESTAURATION COMMERCIALE***

**BUSINESS MODELS AND OPERATIONAL CONTROL IN SERVICES INDUSTRY:  
THE CASE OF COST, QUALITY, DELIVERY TIME LINKED MANAGEMENT IN  
RESTAURANT INDUSTRY**

JEL : M 490

**Pascal GOUREAUX**  
LEMNA  
Université de Nantes  
E-Mail : [pascal.goureaux@univ-nantes.fr](mailto:pascal.goureaux@univ-nantes.fr)

**François MEYSSONNIER**  
LEMNA  
Université de Nantes  
E-Mail : [francois.meyssonnier@univ-nantes.fr](mailto:francois.meyssonnier@univ-nantes.fr)

### Résumé :

Une réflexion sur le contrôle de gestion des activités de service conduit à proposer deux configurations emblématiques des modes de gestion du triplet Coût-Qualité-Délai dans les services (le modèle généraliste *versus* le modèle *low cost*).

Une étude des modes de gestion des opérations dans la restauration commerciale montre que la standardisation des opérations tout au long de la chaîne de valeur est la règle mais est souvent difficile à tenir lors des pointes d'activités ou des situations non anticipées.

Dans la restauration commerciale, quand le *business model* est généraliste, la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai lors des « coups de feu » dépend largement des initiatives du personnel de contact alors que quand le *business model* est *low cost* la normalisation des opérations semble rester efficace en raison de la simplification de l'offre de service et du ciblage de la clientèle.

### Mots-clés :

Coûts, qualité, délais, gestion des opérations, contrôle de gestion des services, restauration commerciale.

### Abstract:

*A reflexion about management control of service activities leads to propose two emblematic configurations of the threesome cost-quality-delivery time management in service industry (generalist model versus low cost model).*

*A study of operation management types in restaurant industry demonstrates that the operation standardization throughout the value chain is the rule but is often difficult to maintain during rush hours or in non anticipated situations.*

*In restaurant industry, when the business model is generalist, threesome cost-quality-delivery time management in emergency situations depends largely on staff contact initiatives whilst, if the business model is low cost, standardization of operations seems to remain effective because of service offer simplification and customer targeting.*

### Key Words:

*Costs, quality, delivery time, operation management, service industry management control, restaurant industry.*

# Introduction

Les services des pays développés occupent une place de plus en plus importante de l'activité économique. En France, en 2006, l'industrie ne représente plus que 13,8% des emplois, la construction 6,6% et l'agriculture 3,2%, soit au total seulement un quart de la population active. Tout le reste relève des services, qu'ils soient marchands (47,1%) ou administrés (29,1%). Par exemple l'emploi dans les hôtels-restaurants (3,6% de la population active) est comparable aujourd'hui à l'emploi dans l'agriculture ! La croissance des services a entraîné des réflexions sur les caractéristiques du management des services en marketing et en gestion des opérations. Par contre, comme le remarque Jacques Barraux dans son introduction de l'ouvrage de référence de Pierre Eiglier (2004) consacré au marketing des services, c'est moins le cas en France pour d'autres champs disciplinaires de la gestion. C'est pourquoi nous allons ici nous intéresser aux spécificités du contrôle de gestion des services.

Par ailleurs, nous partageons la préoccupation de Lorino (2008) qui, faisant le bilan dans le numéro spécial de Finance-Contrôle-Stratégie édité en 2008 des recherches menées depuis plusieurs années en contrôle de gestion, préconise de dépasser l'étude des méthodes et outils propres au seul contrôleur de gestion (qui remplit une fonction de support de deuxième ordre dans la chaîne de valeur de l'entreprise) pour aller voir ce qui se passe dans les activités opérationnelles au niveau des processus directement productifs (fonctions de premier ordre dans la chaîne de valeur de l'entreprise). Il y a vraiment beaucoup à apprendre de l'étude des modes de contrôle opérationnel présents dans les pratiques des managers de terrain.

Dans le secteur des services, les managers de terrain doivent gérer les coûts (afin de préserver les marges et d'assurer la rentabilité de l'entreprise) en garantissant la qualité du service (valeur perçue par le client) et en respectant les délais (qui participent souvent de la qualité attendue). Cette préoccupation, qui concerne toute la chaîne de valeur, est essentielle dans les interfaces entreprise-client (*front office*), parce que la relation avec le client est fondamentale dans une prestation de service largement co-construite avec le client. Depuis la conception stratégique du *business model* jusqu'à sa déclinaison dans les processus opérationnels sur le terrain, la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai est au cœur du contrôle de gestion des services (Meyssonier, 2008). L'objet principal de notre recherche est de nous interroger sur les modes de gestion et le degré de standardisation des activités relatives à ces trois dimensions. Nous prolongerons ainsi les travaux de Mintzberg (1982) sur le rôle du professionnel de terrain face à son client, de Gadrey (2003) sur les effets de la standardisation et de la normalisation dans les services, de Gervais (2009) sur les enjeux de la variabilité en contrôle de gestion des activités de service, tout en intégrant les réflexions de Tannery (2001) sur les manœuvres stratégiques possibles dans les services.

Il s'agit là d'un enjeu central du contrôle opérationnel dans les services, celui de l'« industrialisation » des processus de servuction. Et après tout, qu'est-ce que le contrôle de gestion sinon la capacité à créer de la régularité et de la conformité aussi bien dans l'activité que dans la performance ? Nous nous intéresserons particulièrement aux liens entre *business models*<sup>1</sup> et formes de gestion des pointes d'activités et des situations non anticipées. Nous mettrons en exergue deux configurations bien typées (le modèle généraliste et le modèle *low cost*) et nous montrerons que la gestion des « coups de feu » en est très différente (recourant à

---

<sup>1</sup> Que nous pouvons définir dans les services par la triade : cible commerciale (*Target Market*), caractéristiques intrinsèques du service offert (*Service Concept*) et modes de délivrance de la prestation (*Service Delivery System Design Choices*) comme le rappellent Roth et Menor (2003).

l'initiative du personnel de contact dans le premier cas, restant dans le cadre d'une standardisation des procédures de travail dans le second cas).

La restauration commerciale, parce qu'elle concentre de façon quasi stylisée tous les traits fondamentaux de la gestion des services, sera le terrain de notre étude. Dans une première partie, une réflexion sera menée sur l'organisation et la gestion de la chaîne de valeur dans les services. Nous rappellerons d'abord les spécificités de la gestion opérationnelle des services et nous justifierons la focalisation de notre étude sur le secteur de la restauration commerciale. Nous ferons ensuite une synthèse de la littérature relative aux modes de gestion des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale. Nous présenterons enfin une proposition de mise en relation entre les *business models* et les modalités du contrôle opérationnel dans ce secteur. Dans une seconde partie, une étude descriptive des pratiques de gestion des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale sera réalisée. Nous présenterons d'abord notre méthodologie et le terrain de l'étude. Nous rendrons compte ensuite des entretiens et observations réalisés dans cinq établissements représentatifs. Nous procéderons enfin à une analyse comparée des enseignements de ces *verbatim*.

# **1. Organisation et gestion de la chaîne de valeur dans les services**

## **1.1. Spécificités de la gestion opérationnelle des services**

La recherche académique sur le management des services est actuellement l'objet de vastes débats autour de la refondation du cadre conceptuel du champ. Jusqu'à maintenant défini à partir de ses quatre caractéristiques fondamentales - aspect immatériel (*Intangibility*), faible standardisation du service (*Heterogeneity*), production et consommation simultanées (*Inseparability*) et stockage impossible (*Perishability*) - le modèle IHIP des services est contesté. En effet, de nombreux services ne respectent plus l'une ou l'autre de ces caractéristiques. Certains proposent un nouveau paradigme définissant les services comme de la création de valeur pour le client sans cession de droits de propriété (Lovelock et Gummeson, 2004). Pour eux les concepts de location ou de droits d'accès sont centraux dans la définition des services mais doivent être précisés et la théorie discutée à partir d'études sur les sous-catégories de services afin d'éviter des généralisations abusives ou mal fondées<sup>2</sup>. D'autres proposent d'élaborer une nouvelle théorie unifiante des services autour de la place centrale du consommateur dans la co-construction de la prestation (Sampson et Froehle, 2006). Et ils insistent alors sur l'importance de s'interroger sur le degré de standardisation des processus de production et de l'offre commerciale<sup>3</sup>.

Alors que dans les activités industrielles, l'existence de produits-objets stockables permet de dissocier la phase de production de la phase de commercialisation, dans les activités de services, il est impossible de stocker les services produits et même souvent de les élaborer en l'absence du client. La production de services (dénommée par Eiglier et Langeard « servuction » dès 1987) nécessite une implication plus ou moins forte du consommateur-client et, dans les services, le personnel de contact doit gérer simultanément les deux faces de

---

<sup>2</sup> Notre étude de la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans le secteur emblématique de la restauration commerciale répond parfaitement à cette préoccupation.

<sup>3</sup> Cette question du mode de la délivrance de la prestation, fondée sur l'initiative du personnel de contact ou sur la normalisation des tâches, est au cœur de notre travail.

son métier : la gestion opérationnelle (l'utile pour le client) et la gestion relationnelle (l'agréable pour le client). La satisfaction du client, sa valeur perçue, ne dépend en effet pas que de la qualité objective du service délivré (mesurable par des indicateurs internes précis et « durs ») mais aussi de la perception subjective qu'a le consommateur-client de l'adéquation de la prestation vécue avec son attente (mesurable uniquement par des indicateurs externes plus généraux et « mous »). Cette dernière dimension est au cœur des modèles de mesure de la satisfaction élaborés à partir de 1985 par Parasuraman, Zeithaml et Berry. L'évaluation de la perception de la qualité du service par le client se fait autour de 5 dimensions : l'effectivité reconnue, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie. Un outil de mesure (*servqual*) permet d'évaluer la satisfaction du client. Une identification des écarts entre les attentes du client et sa perception de la prestation (*gaps model*) est également réalisable. Dans la période récente le modèle *servqual* est toutefois critiqué (Morrison-Coulthard L., 2004).

Tout ceci permet de comprendre la particularité de la gestion des unités de terrain dans les services (agences, bureaux, établissements, etc.) où on observe souvent une consommation immédiate avec une évaluation de la qualité qui peut être communiquée directement au personnel de contact. Comme il est nécessaire de tenir compte de toutes les facettes de ce qui fait la satisfaction du client, le responsable de l'unité doit alors agir sur la gestion des opérations, la gestion commerciale et la gestion du personnel. Pour assurer une traçabilité et une homogénéité des prestations délivrées, un certain nombre d'acquis des activités industrielles en matière de méthodes de production ont été transférés aux activités de service. Dès 1978, Sasser élaborait des logigrammes intitulés *flow charts* qui décrivaient les différentes étapes des processus et les zones d'interfaces avec le client. Ceci a été approfondi par tout un courant de recherche et a abouti au *blueprint* de Schostack (1992). Ce document fournit une description complète du *service delivery system* avec identification des différentes phases de la prestation de service et des zones à problèmes. Les actions se déroulent dans le temps de haut en bas de la représentation graphique et on voit clairement de gauche à droite ce qui relève respectivement : du *back office* ; des supports physiques, *artefacts* et outils ; des actions du personnel en contact ; des actions du client. Il est même possible d'aller plus loin et tenter de représenter le schéma mental des attentes du client nourries par ses expériences précédentes. Ce document, appelé script, est en quelque sorte le *blueprint* des servuctions attendues par le client (Orsingher, 2006).

Du script au théâtre, il n'y a qu'un pas. La représentation théâtrale semble une bonne métaphore globale de la prestation de services aussi bien dans des cas de services *high contact* (avec forte zone de d'interactions prestataire-client tout au long de la prestation) que dans des cas de services *low contact* (avec faibles zones d'interférences). Au théâtre, il est possible d'identifier des moments différents, un prologue et une scène finale, un enchaînement dramatique et une histoire qui se déroule. Se nouent également des phases de contact à l'accueil et au départ du spectateur dans le hall et dans la salle, mais aussi, bien sûr, les échanges entre la scène et la salle tout au long de la représentation. Enfin, il existe des phases sans interfaces entre le spectateur et la troupe : conception et mise en scène, répétitions, activités de promotion du spectacle. Cette analogie a été mise en évidence par Grove, Fisk et John (2000), rappelée et développée par Lovelock, Wirtz, Lapert et Munos (2008). Pourtant, à la suite de l'auteur dramatique anglais contemporain de « La cuisine », Arnold Wesker, qui écrivait dans la préface à sa pièce (1997) : « *Si le monde était pour Shakespeare une scène de théâtre, pour moi c'est une cuisine* », nous pensons que le restaurant est une métaphore plus signifiante encore.

La restauration concentre tous les aspects du contrôle opérationnel des services. L'importance des coûts et des revenus avec le mode de fixation des prix de la carte (*menu engineering*), la question de la qualité avec la réglementation HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point* ou Analyse des Dangers pour la Maîtrise des Points Critiques) et la capacité à optimiser le déploiement des hommes (*work engineering*), notamment dans la gestion des « coups de feu », sont au cœur du management des restaurants. Sont également présents la distinction *back office* (cuisine) et *front office* (salle) ainsi que tout le champ des interfaces entre le personnel et les clients, le rôle de la disposition de la salle et de tous les éléments pratiques mis en œuvre pour accroître la satisfaction de la clientèle. Pour toutes ces raisons, la restauration est un condensé exceptionnel des problèmes de la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans les services.

## **1.2. Coûts, qualité et délais dans la restauration : un état de l'art**

Dans la gestion des services de restauration, il est nécessaire de prendre en compte la dimension financière (revenus et coûts des repas), la dimension qualité (que ce soit la qualité sanitaire objective garantie ou la qualité subjective globale perçue par le client lors de son expérience au restaurant) et la dimension logistique (gestion des temps et des délais dans la préparation comme dans la réalisation de la prestation). Nous n'aborderons pas la gestion des délais sous le seul angle du temps d'attente du client (*waiting time*), où il peut être considéré comme une dimension de la qualité perçue par le client (Maister, 1984 ; Durrande-Moreau, 1999), mais nous prendrons en compte la gestion des temps sur toute la chaîne de valeur (*delivery time*) avec ses impacts aussi bien internes (non perceptibles par le client) qu'externes (sur la satisfaction de la clientèle).

Le contrôle de gestion, appliqué à l'optimisation des revenus et à la maîtrise des coûts dans la restauration, est l'objet de techniques bien connues (Dittmer et Keefe, 2005 ; Dopson, Hayes et Miller, 2007). Beaucoup de publications sur les coûts s'intéressent à la gestion des coûts de la nourriture, des boissons et de la main d'œuvre directe. La fixation des prix à partir de coefficients multiplicateurs y est liée via les procédures de *menu engineering* (c'est-à-dire l'ensemble des méthodes visant à optimiser la rentabilité de l'offre commerciale par la complémentarité des plats et boissons et la tarification). Il existe maintenant un savoir-faire élaboré en matière de composition de la carte afin d'optimiser la recette globale attendue en jouant sur l'offre des plats (Kasavana, Smith et Schmidgall, 1982). La popularité des plats, le coût « matières », l'équilibre global des tarifs de la carte et la complémentarité des différents mets et boissons doivent être pris en compte. A partir d'un ensemble d'informations et ratios, il est possible de réaliser la maximisation des revenus attendus en faisant évoluer l'offre des menus. Du côté des coûts « matières », se développe un suivi très précis des quantités consommées dans chaque recette (portionnage ou grammage à partir de l'élaboration de fiches techniques). Sont régulièrement utilisées aussi des techniques fiables de gestion des stocks et d'optimisation des équipements pour faciliter les déplacements en cuisine et en salle (Rochat, 1997). Par ailleurs, même si certains auteurs, comme Reynolds (1998), critiquent les instruments de mesure de la productivité dans les restaurants, le suivi de l'efficacité du restaurant peut largement s'appuyer sur des ratios simples, mais qui ont fait leurs preuves, comme le taux de remplissage du restaurant (Muller, 1999). Le ratio de revenu horaire dégagé par siège disponible, qui prend en compte à la fois la tarification (*menu engineering*) et le déroulement de l'expérience de repas (durée du service à table), permet de combiner gestion des temps et gestion des revenus dans une approche pas très éloignée de celle du *yield management* (Kimes, 1999).



En matière de qualité, les établissements effectuant de la restauration doivent respecter la norme HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*). Cette norme sanitaire, qui décrit les procédures à suivre en matière d'hygiène, de salubrité et de sécurité alimentaire, s'applique à tout le secteur agro-alimentaire. Elle concerne tous les restaurants et sa vérification est réalisée en France par les services vétérinaires. Les restaurants peuvent également entrer de façon volontaire dans une démarche de certification ISO (Pesqueux, 2008) mais le référentiel structurant et dominant de ce secteur reste la norme HACCP. Du côté du client-consommateur, la qualité perçue (présentation visuelle, saveur gustative, identité ou authenticité du plat, capacité évocatrice ou de sublimation, etc.), représente l'attribut majeur du service de restauration voire le facteur distinctif central dans la satisfaction du client. De nombreuses études ont montré qu'à côté de ce qui est dans l'assiette (diversité de l'offre et qualité de la nourriture), la satisfaction des clients des restaurants est aussi largement déterminée par des facteurs d'ambiance comme l'atmosphère du lieu ou l'efficacité du service (Sulek et Hensley, 2004). La valeur perçue par le client (sa satisfaction à l'issue de l'expérience du repas pris au restaurant) et la valeur créée pour le propriétaire (la rentabilité dégagée par le restaurant) sont liées par l'intermédiaire notamment du taux de retour des consommateurs dans le restaurant qui va générer de nouveaux revenus récurrents (même si le lien n'est pas mécanique entre qualité, satisfaction et fidélisation). Son impact a été l'objet de mesures diverses (Gupta, McLaughlin et Gomez, 2007) et il dépend de la nature du restaurant. En tout état de cause, il constitue un élément central de la gestion des activités de restauration.

La littérature sur les délais est riche. Tout le secteur des *fast food* s'est construit autour de cet attribut. En général, la gestion des services de restauration est structurée dans le temps par l'élaboration d'un schéma de représentation des processus mettant en relation les activités de préparation en *back office*, les *artefacts* mobilisés, le personnel de contact et le client. Lovelock, Wirtz, Lapert et Munoz présentent dans leur ouvrage sur le marketing des services (2008) pages 41-42 puis 261-269, un exemple de *blueprint* dans la restauration. Trois principales phases sont identifiables :

- L'introduction au repas (réservation, stationnement des véhicules, accueil à l'entrée du restaurant, installation à une table) ;
- Le repas proprement dit (choix du menu et passation de la commande, succession coordonnée et à la bonne cadence des plats depuis l'entrée jusqu'au dessert) ;
- La conclusion du repas (offre de café, facturation, services annexes de vestiaire, toilettes, récupération de voiture et accompagnement lors du départ).

Elles permettent d'attirer l'attention sur les points à risque de la prestation de restauration qui s'inscrit dans le temps et sur la problématique des délais qui en découle. Il est aussi possible d'évaluer l'impact de l'organisation de l'espace dans les salles de restaurant (nature et localisation des tables et des sièges par exemple) sur la durée des repas et le montant des dépenses (Kimes et Robson, 2004 ; Tompson et Sohn, 2008). Kimes et Mutkoski (1991) évaluent les temps passés à préparer la salle, à échanger avec le client, à se déplacer sans charge, à se déplacer en transportant des objets, à préparer les plats, à servir, à prendre les commandes, à encaisser les règlements, etc. On peut affecter les coûts et suivre dans le temps les prestations contribuant à des composantes différentes de valeur pour le client. Dans ce cas, nous avons une mise en relation entre coût et valeur comme dans une approche de type *target costing* (Meyssonier, 2003) qui est systématique dans l'organisation des banquets par exemple. Mais, par delà chacune de ces dimensions (coût, qualité et délai), c'est la façon dont on les gère conjointement qui nous intéresse.

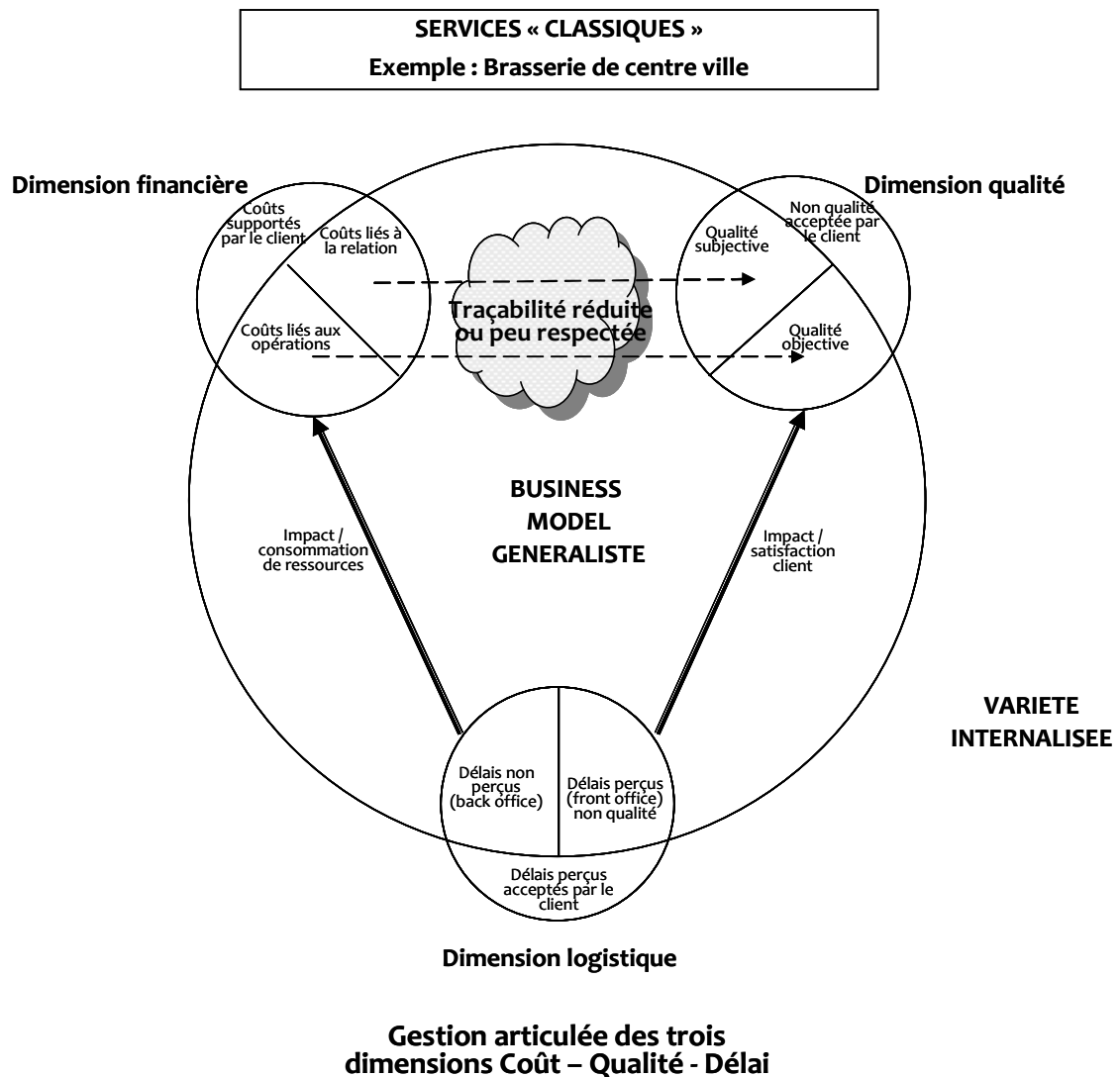
### **1.3. Positionnement stratégique et formes du contrôle opérationnel des services : proposition de configurations types**

Les modes d'articulation entre coûts, qualité et délais dans les services dépendent largement du *business model* de l'entreprise et du degré de formalisation des processus productifs composant la chaîne de valeur qui en découle. Nous proposons donc un cadre conceptuel qui présente les modes de contrôle opérationnel des services selon deux configurations différentes liées au positionnement stratégique de la chaîne de valeur.

Depuis les travaux de Hayes et Wheelwright (1979) sur les matrices de processus productifs, de nombreux auteurs ont développé une approche typologique (fondée sur la mise en évidence de configurations de référence) dans les services. A ce jour le travail le plus abouti semble être la proposition de positionnement matricielle des services de Collier et Meyer (1998) mettant en relation deux concepts : la demande du consommateur (qui peut attendre soit une prestation unique et ajustée à des besoins spécifiques élevés soit des prestations nombreuses, avec moins de spécificités et un niveau d'exigence réduit) et le système de délivrance de la prestation (peu normalisé car s'adressant à une clientèle diversifiée ou bien fortement contrôlé car visant un segment particulier). Ceci aboutit à mettre en exergue deux positionnements extrême : l'un orienté vers la demande (adapté aux besoins divers d'une clientèle exigeante), l'autre s'appuyant sur l'offre (capable d'assurer une prestation homogène et calibrée auprès d'une clientèle ciblée et peu exigeante). Notre proposition s'insère dans ce courant de pensée et vise à entrer finement dans le détail de l'analyse en prenant comme porte d'entrée la gestion conjointe du triplet Coût-Qualité-Délai.

Dans la conceptualisation de la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai, on peut distinguer le cadre stratégique et les trois dimensions de la gestion opérationnelle des services. Le *business model* global conditionne l'action en matière de coûts, de qualité et de délais. Dans les coûts, on peut distinguer les coûts externalisés assumés par le client et les coûts supportés par l'entreprise qu'ils soient liés à la gestion des opérations ou à la gestion de la relation entreprise-client. En matière de qualité, nous percevons la non-qualité acceptée par le client et les éléments qui caractérisent la qualité objective comme la qualité subjective attendue par le client. Dans la dimension logistique certains délais sont acceptés par le client. Parmi ceux qui sont intégrés et assumés par l'entreprise, nous identifions les délais non perçus par le client et traités en *back office* (qui impactent les coûts liés aux opérations) et les délais perceptibles par les clients en *front office* (sources de non qualité objective). Une représentation graphique est proposée ci-dessous (schéma 1).

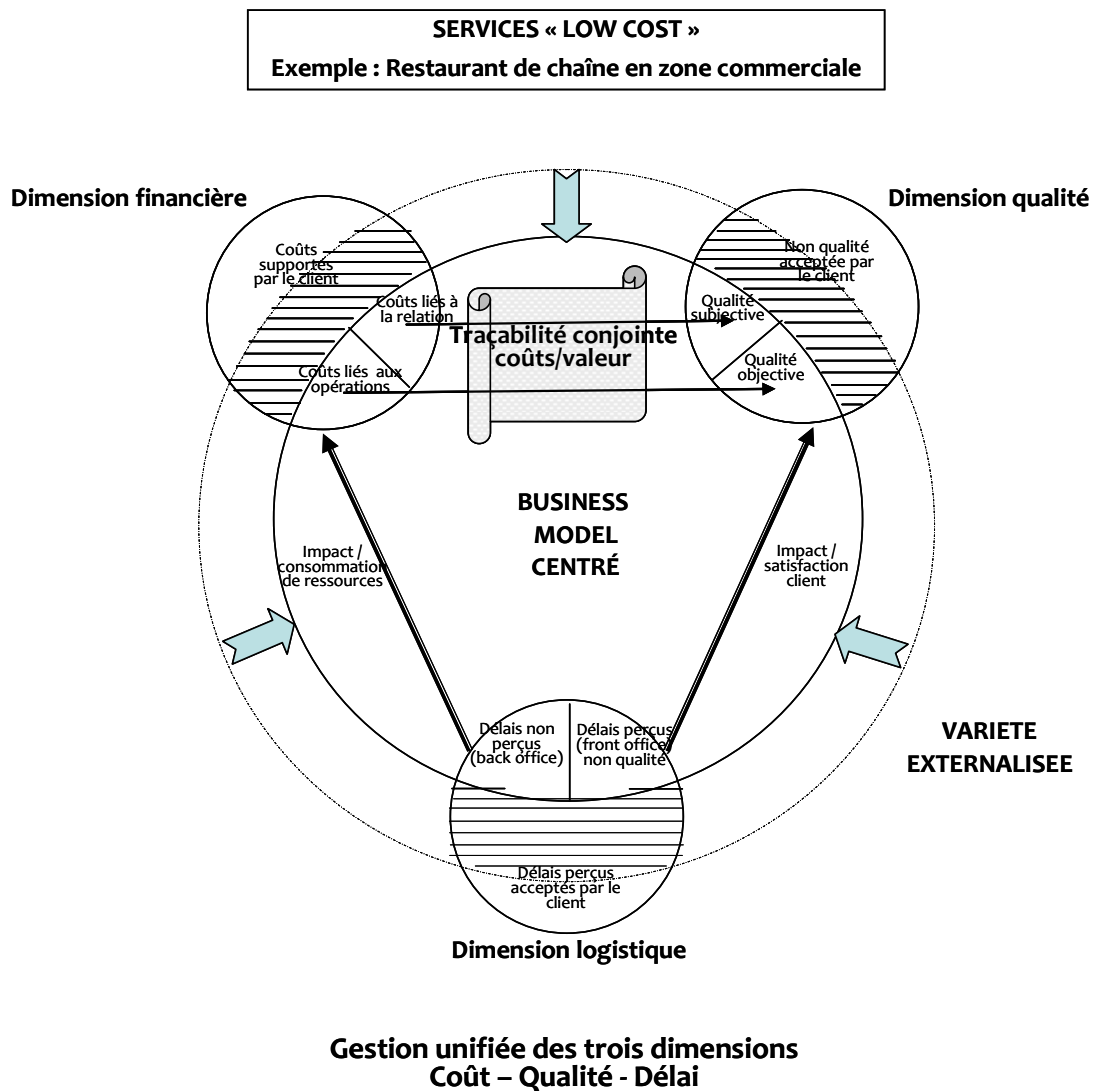
Schéma 1



Dans les services classiques, la variété est internalisée et gérée par l'entreprise. La traçabilité est relativement réduite ou pas totalement respectée. Les ajustements sont réalisés *in situ* par les managers ou le personnel de contact. Pour ces raisons les leviers de performance sont essentiellement la formation et la capacité d'adaptation du personnel de contact dans la dernière maille de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Par contre, il est possible de trouver des cas où le *business model* n'est plus généraliste mais centré. La variété prise en charge par l'entreprise est alors limitée, comme dans le cas des compagnies *low cost*, par réduction des engagements de l'entreprise dans le *business model* et par ciblage de la clientèle. Le périmètre de ce qui relève vraiment de l'entreprise est moindre que dans le cas précédent (ce qui est clair dans le schéma 2 ci-dessous).

Schéma 2



Dans ce cas, la variété est externalisée : sur la chaîne de valeur de la prestation de services, la frontière entre ce qui est pris en charge par l'entreprise et ce qui est assumé par le client se déplace réduisant la part du travail imputée à l'entreprise. La traçabilité conjointe coûts-valeur semble alors possible dans le cadre de l'activité de l'entreprise. Elle peut être décrite par un *blueprint* et mesurée par des approches de type *Activity Based Costing* en comptabilité de gestion ou *Target Costing* en conception et gestion des services. Dans cette situation, les leviers de performance sont essentiellement liés à la formalisation des processus et à l'instrumentation de la gestion interne.

Nous pouvons souligner la convergence de cette approche (consacrée au contrôle opérationnel de la chaîne de valeur) avec l'approche de Muriel Jougleux (2006) en marketing des services. Partant de la satisfaction du client, elle propose de distinguer dans la qualité d'un service, au sens large de satisfaction globale (même si nous savons qu'il faut distinguer la qualité perçue liée au service et la satisfaction proprement dite qui dépend des affects du client comme le

souligne Olivier, 1996), ce qui relève de la qualité de service et ce qui relève de la qualité du service. Pour elle, plus la personnalisation du service est importante et plus les unités locales sont directement responsables de la satisfaction du client. La qualité de service du personnel de contact est alors déterminante. Par contre, si le service est standardisé aussi bien dans son processus de production que dans son *output*, les marges de manœuvre du personnel de contact dans la dernière maille de la chaîne de valeur sont limitées. La qualité du service est totalement spécifiée et c'est par le respect des normes fonctionnelles et le contrôle opérationnel que la satisfaction du client est garantie. Nous ne disons pas autre chose.

Si beaucoup d'entreprises de service cherchent à développer la standardisation des modes de délivrance de leurs prestations, ceci est difficile à tenir lors des pointes d'activité. Notre intuition est que, lors des « coups de feu », selon le positionnement stratégique de l'entreprise on sera contraint de s'appuyer sur l'autonomie et l'initiative du personnel de contact (modèle généraliste) ou bien on pourra toujours compter sur la normalisation des processus productifs (modèle *low cost*).

Il s'agit maintenant pour nous d'évaluer la pertinence de cette représentation à la lumière du cas particulièrement significatif de la restauration commerciale.

## **2. Etude de la gestion des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale**

### **2.1. Méthodologie et terrain de recherche**

Nous n'avons pas eu recours à une classification exhaustive du secteur (comme celle établie par exemple par Muller et Woods (1994) pour la restauration commerciale aux Etats-Unis) mais nous avons pris des cas représentatifs de la plupart des grands segments du marché (sauf, d'une part, la restauration rapide qui représente à elle seule un champ d'investigation propre mais qui a été très largement étudiée au niveau mondial et, d'autre part, la restauration collective qui a ses spécificités). Le nombre de convives constitue l'une des variables aléatoires principales du triplet Coût-Qualité-Délai. De la capacité de l'entreprise à en anticiper le niveau dépend les marges de manœuvre dont elle dispose pour maîtriser le processus de délivrance de la prestation. Ainsi les activités « traiteur » (nombre de convives déterminé à l'avance), les restaurants à très forte notoriété (salle totalement réservée plusieurs semaines à l'avance), certaines formules innovantes de restauration commerciale (fondées sur la carte du jour et une faible capacité d'accueil très rapidement et régulièrement saturée) sont relativement peu impactés par l'influence de cette variable. Par contre, les restaurants gastronomiques, les brasseries et les chaînes thématiques de restauration commerciale sont très sensibles aux aléas de la demande et aux difficultés spécifiques en résultant dans la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai.

Nous avons donc sélectionné des établissements confrontés à cette situation :

- Un établissement parisien de restauration gastronomique à la française (établissement A), appartenant à un groupe familial indépendant construit autour d'un restaurant trois étoiles renommé (Groupe Loiseau) ;
- Deux brasseries traditionnelles, l'une parisienne très connue (établissement B), l'autre plus récente installée dans une grande ville de province (établissement C) ;

- Deux établissements représentatifs de la restauration à thème de niveau moyen développée par des chaînes spécialisées, l'un sur le créneau de la cuisine italienne (établissement D = Bistro Romain), l'autre sur le créneau de la cuisine viande-grill (établissement E = Buffalo Grill).

Nous aurions pu nous limiter à l'étude des cas extrêmes qui nous intéressent plus particulièrement mais il nous a semblé que, pour bien comprendre les modes de gestion dans le secteur, donner sens à la contextualisation nécessaire et identifier les configurations de référence, il était utile de présenter un tableau assez complet des modes de gestion de la restauration commerciale.

Tableau 1 : Caractéristiques comparées des établissements étudiés

	A	B	C	D	E
<b>Positionnement</b>	Restauration traditionnelle gastronomique française	Grande brasserie parisienne	Brasserie classique en province	Restauration moyen de gamme à thème : chaîne de cuisine italienne	Restauration moyen de gamme à thème : chaîne de cuisine viande-grill
<b>Nature de l'unité</b>	Restaurant parisien exploité par le groupe Bernard Loiseau	Café - brasserie de renommée internationale	Restaurant - brasserie en centre ville (ouverture récente)	Bistrot Romain de centre ville (succursale)	Buffalo Grill de zone commerciale (franchise)
<b>Interlocuteurs</b>	Membre du CA du groupe + directeur de l'établissement + chef de cuisine	Responsable de gestion	Directeur adjoint	Directeur adjoint	Directeur adjoint
<b>CA moyen/jour</b>	8 000 €	50 000 €	3 000 €	9 000 €	7 000 €
<b>Ticket moyen</b>	70 €	50 €	25 €	22 €	15 €
<b>Nombre de places</b>	75	450	200	250	200
<b>Services</b>	2 repas/jour	En continu	2 repas/jour	En continu	En continu
<b>Personnel en cuisine</b>	13	50	10	7	10
<b>Personnel en salle</b>	5	120	12	11	15
<b>Plages d'ouverture</b>	Repas, 5 j/7	Continu, 7j/7	Repas, 5,5 j/7	Continu, 7j/7	Continu, 7j/7
<b>Fermeture</b>	1 mois/an	Jamais	Jamais	Jamais	Jamais

Nous avons là un champ de situations assez variées dans l'offre commerciale : le chiffre d'affaires (CA) journalier va de 3 000 € à 50 000 € et le ticket moyen de 15 € à 70 €. On retrouve la même diversité dans la mobilisation des ressources : le personnel des établissements étudiés varie de 18 à 170 personnes et le ratio personnel en salle par rapport au personnel en cuisine de 2,4 (grande brasserie à forte composante « café » et très grande amplitude d'ouverture) à 0,4 (restaurant gastronomique).

Une recherche documentaire sur les méthodes de gestion des opérations a été effectuée. Des entretiens avec les managers de terrain, gestionnaires des unités, ont été réalisés. Nous avons également procédé à des observations *in situ* dans les restaurants, ce qui nous a permis de mieux appréhender la réalité des processus et de prendre en compte le point de vue des opérationnels. Notre grille d'analyse, pour la collecte des informations, les entretiens avec les acteurs et l'observation de terrain, était focalisée sur les modes de gestion de chacune des trois dimensions (financière, de qualité, temporelle) et sur les interférences et ajustements dans la gestion de ces aspects deux à deux : coût-qualité, coût-délai et qualité-délai.

## 2.2. Restitution des entretiens

### Etablissement A : restaurant traditionnel gastronomique parisien

L'établissement A dépend du groupe Bernard Loiseau qui, tout en préservant et développant ses savoir-faire en cuisine (Leroy et Paris, 2007), cherche à diversifier ses activités et accroître sa rentabilité. Il est représentatif d'un *business model* tout à fait classique dans la haute gastronomie (Nlemvo et Surlemont, 2008). L'établissement étudié est situé dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement parisien. Il est ouvert environ 210 jours par an (fermé les WE, les jours fériés et en août). Il travaille avec deux types de clientèle : l'une d'affaires et de proximité, l'autre en provenance des grands hôtels de la rive droite. Il propose une offre composée d'un menu (38 € à midi, 42 € le soir) et d'une carte. La clientèle recherche une cuisine traditionnelle française de qualité constante et ne s'attarde pas : « *Après minuit, il n'y a plus personne* » indique le directeur de l'établissement. Les caractéristiques de la clientèle de l'établissement, très liées à l'emplacement, ne sont pas les mêmes que celles de l'établissement frère appartenant au même groupe et installé sur la rive gauche.

Pour le directeur de l'établissement, « *Le rôle du serveur est très important pour générer du CA car il y a pas mal d'extras en plus de la commande initiale* ». Le ticket moyen est d'environ 65 € à midi et d'environ 75 € le soir (plus de commandes à la carte et plus de bouteilles de vin qu'à déjeuner). Le taux d'occupation moyen annuel est de l'ordre de 77 % (avec une fréquentation un peu plus élevée à l'automne avec les grands salons). Les délais sont gérés attentivement en interne (surtout à midi) afin de ne pas faire attendre plus de 10 mn entre l'entrée dans le restaurant et la prise de commande et pas plus de 15 mn entre la commande et la livraison du premier plat. Pour permettre le suivi, l'heure de la prise de commande est notée sur le bon. De même, quand les réservations sont prises, on précise l'heure d'arrivée dans l'établissement afin d'améliorer la gestion des files d'attente au moment des « coups de feu ». Bien entendu les consignes de la cuisine « *Placer ceci ou cela* » permettent d'éviter les pertes « matières » (surtout avant la fermeture du WE) dans un système où tous les produits utilisés sont frais. « *Pousser les plats du menu ou du jour* » et « *grouper les plats* » permettent aussi de fluidifier les flux (il est beaucoup plus rapide de délivrer 4 plats identiques à une même table que 4 plats différents). D'un autre côté, en cuisine, le personnel apprécie aussi une variété et un enrichissement du travail qui motive la brigade : « *Nos recettes de sardines ou de saint-jacques nous demandent beaucoup de travail, mais on se fait plaisir là-dessus. La cuisine aime se mobiliser sur des choses comme cela.* » (le chef de cuisine).

Le menu change environ toutes les trois semaines. Il y a les classiques de la maison (trois plats permanents) et les plats de saison ou les créations du chef. Pour prendre en compte les fluctuations des prix des matières qui peuvent être très importantes, le directeur de l'établissement procède à des ajustements différenciés : à la carte, il module le prix du plat pour respecter ses coefficients par rapport au coût matières ; dans le menu, comme le prix global est stratégique et doit rester stable, ce sont les plats qui s'adaptent (si la matière de base devient trop onéreuse à l'achat au MIN de Rungis, le plat sort du menu). Globalement la rentabilité de l'établissement est assez faible et les leviers d'action réduits car beaucoup de choses sont liées (par exemple, le plateau de fromage est peu profitable mais sa suppression diminuerai la consommation de vin). Le seuil de rentabilité annuel est atteint en général seulement courant décembre.

### Etablissement B : grand café-brasserie de prestige parisien

La brasserie B est une brasserie parisienne renommée, de 450 places, ouverte 7j/7, 365 jours par an. Elle appartient à un groupe important de restauration leader national dans plusieurs créneaux de la restauration commerciale dont les brasseries. Il y a une organisation très hiérarchique aussi bien parmi les 120 personnes de la salle (2 directeurs, 2 directeurs-adjoints, 3 premiers maîtres responsables d'équipes, des maîtres d'hôtel, des chefs de rangs, des serveurs) que parmi les 50 personnes de la cuisine (2 chefs, 3 premiers seconds, des seconds, des chefs de parties, commis, plongeurs, écaillers, économes, etc.). Le chiffre d'affaires habituel journalier est généré par environ 1 000 couverts avec un ticket moyen de 50 €. La direction souhaiterait monter en gamme et accroître le ticket moyen mais cela pose problème car il faut aussi remplir les 450 places assises de la grande salle unique de l'établissement. Comme on peut difficilement agir sur les prix, il faut stimuler les volumes, par exemple en proposant systématiquement un deuxième café. Cette caractéristique spatiale est un vrai handicap pour l'établissement qui ne peut pas moduler les espaces comme le font la plupart des concurrents. D'après le responsable de gestion : *« Après 22h30, le ticket moyen est plus faible. C'est le même problème que pour les petits déjeuners. A certains moments, on perd de l'argent dans l'exploitation. Avant même les frais de structure, la rentabilité par rapport au « prime cost » (marge brute – salaires) est négative ! »*. Et on ne peut pas agir facilement : *« Si on avait plusieurs salons, on pourrait faire comme au « Bœuf sur le toit » et moduler l'ouverture des salles ce qui permettrait d'optimiser l'activité du personnel en maintenant la foule, le bruit, la pression des gens qui attendent au bar ... enfin tout ce qui fait l'esprit brasserie. Mais ce n'est pas possible ici ! »*.

L'action en matière de coûts en cuisine apparaît insuffisante au responsable de gestion. Certes il n'y a pas de cuisine centrale dans le groupe, ni de recettes d'assemblage, ce qui garantit la qualité et l'identité de la restauration dans chaque établissement mais tous les achats doivent passer par une centrale d'achat unique dont le fonctionnement est assez lourd. Les chefs cuisiniers sont assez peu sensibles à la prise en compte de la rentabilité des plats : *« Par exemple les desserts avec des fruits rouges, ne sont pas rentable à cause du coût de la matière. On devrait changer la recette et l'apparence dans l'assiette. Faire une mousse plus quelques fruits dessus : c'est plus spectaculaire et plus rentable. Mais on n'en est pas encore là malheureusement ! »* Et il déplore aussi que, si les fiches techniques intègrent les coûts matières et proposent des coefficients multiplicateurs pour la fixation des prix, elles ne prennent pas en compte les temps d'activité du personnel : *« Quand on doit gérer 1 200 couverts les jours d'affluence, il faut s'appuyer sur des recettes simples. On devrait intégrer les temps de personnel dans les fiches techniques. Ducasse le fait bien ! Il faut prendre en compte tout le « prime cost » et pas seulement les coûts « matières » ... et même il faut préciser si c'est du temps de commis ou de chef. »*. Enfin d'autres contraintes brident le menu engineering : *« En ce moment le cabillaud est plus cher que le bar d'élevage. Mais pour le client, à la carte ce ne serait pas normal de faire apparaître le cabillaud à un prix supérieur, donc on peut difficilement changer le rapport des prix entre les plats. »*

Un autre problème de l'établissement B, toujours lié à sa taille, apparaît quand il s'agit de manager les équipes de serveurs pour accroître le chiffre d'affaires. Les serveurs sont rémunérés aux points. C'est-à-dire qu'ils sont intéressés au CA réalisé. *« Cela marche bien comme régulation collective dans les petites équipes motivées par les ventes complémentaires (apéritif, deuxième bouteille de vin, entrée ou dessert pour deux, etc.) où chacun peut faire le lien entre ses efforts et l'intéressement financier. Mais chez nous on est trop gros. Les équipes*



*sont trop nombreuses pour que cela fonctionne vraiment.* »<sup>4</sup>. Autre conséquence organisationnelle de la taille sur le fonctionnement de l'établissement, à chaque service, un maître d'hôtel est spécialement chargé de gérer les relations entre la salle et la cuisine : il enlève de la carte les produits qui ne sont plus disponibles en cuisine, signale à la cuisine les éventuels problèmes de cuisson relevés en salle, etc..

#### Etablissement C : restaurant-brasserie classique de province

Il s'agit d'une brasserie qui s'est ouverte il y a quelques mois dans une grande ville de province. L'établissement est l'un des restaurants haut de gamme du centre ville. Il est franchisé d'un grand groupe national. La fréquentation est régulière et moyenne en semaine. Elle est plus élevée le samedi. Comme l'activité est plus faible que celle prévue initialement dans le *business plan* de création, il n'existe aujourd'hui de problème de capacité ni pour la salle, ni pour le personnel. La brasserie communique sur sa carte en indiquant le nom des producteurs locaux dont les denrées entrent dans la composition des mets (c'est souvent précisé dans les intitulés des plats) afin d'accroître la perception subjective de la qualité.

La fréquentation est plus importante à midi que le soir. Le midi, les clients sont pressés et mangent dans une durée comprise entre 45 mn à 1 h. Le soir, la durée des repas atteint 1,5 h. Les commandes sont prises sur papier. Les seuls temps d'attente sont imputables aux « *délais de sortie des plats* ». Les serveurs expérimentés doivent être capables d'anticiper cette situation et d'avertir la clientèle pressée. Comme nous sommes là dans de la restauration de qualité avec des produits frais, « *La cuisine a un rôle important aussi bien en matière de délais que de qualité des plats* ».

Les serveurs sont rémunérés aux points mais les pourboires sont mutualisés (ramassés sur les tables par l'encadrement et mis dans un tronc commun). Ce système qui théoriquement ne favorise pas l'implication personnelle semble pourtant bien fonctionner. Le directeur de l'établissement oriente les clients en fonction de la meilleure adéquation possible avec les serveurs disponibles : « *Il est essentiel d'attribuer un serveur d'excellence à une table difficile. Comme pour le moment nous montons doucement en puissance, nous n'avons pas de problème de places en salle. Et faire ça, c'est le rôle du responsable de salle.* »

#### Etablissement D : restaurant à thème, chaîne de cuisine italienne

Le restaurant D est un des principaux établissements de la chaîne de restauration thématique « *Bistro Romain* ». La clientèle de centre ville est mélangée, exigeante et dispose souvent d'un petit budget. L'essentiel du personnel est en salle : il y a un directeur et deux adjoints, deux maîtres d'hôtel, les *tippers* (qui prennent les commandes, assurent le service, gèrent l'interface avec la clientèle ... et bénéficient des pourboires) et quelques *runners* (nouveaux embauchés qui se familiarisent quelques semaines avec l'établissement en assurant les transports de plats, couverts, pain, eau, etc. de la cuisine à la salle pour approvisionner les *tippers*). Cette étape est mise à profit pour former le *runner* aux règles du métier de serveur car le *turn over* est très élevé parmi le personnel, notamment dans l'aspect contrôle de qualité : « *Il ne doit pas laisser sortir un plat s'il manque un élément comme par exemple la feuille de basilic sur les pâtes. Il doit le signaler ou le corriger. C'est du contrôle de qualité visuel. C'est important et cela lui servira quand il sera tipper.* ».

---

<sup>4</sup> En général dans la restauration l'intéressement au CA est global. On pourrait imaginer un découpage plus fin permettant d'attribuer le CA généré aux différentes équipes, zones de la salle et tranches horaires. Pour le moment le système d'information et les traditions collectives ne le permettent pas.

A l'arrivée dans l'établissement les clients se voient proposer la carte dans la minute qui suit leur installation à table. Pour monter le ticket moyen, générer du CA et augmenter les marges, les serveurs doivent systématiquement suggérer un apéritif. Parmi les trois offres proposées, un kir italianisant composé avec du nectar de pêche et un vin italien pétillant. Une des façons de diminuer les délais et d'homogénéiser la prestation est d'industrialiser la prestation en amont : « *Les cocktails sont déjà tout fait. Cela arrive au restaurant en bouteilles déjà mélangées : pas de dosage à faire. Tout est OK.* ». Pour la prise de commande, tout est enregistré directement sur un poste informatique central. Si un client demande une modification du plat par rapport à la carte, le *tipper* l'indique sur l'appareil, par exemple : « sans œuf » pour la pizza *calzone* ou « pas d'herbes » pour les entrées. Il peut donc s'adapter à une diversité de demandes de la clientèle et démultiplier la carte. Le *tipper* a son badge et ses tables attribuées dans une zone du restaurant. Le responsable a accès à tout et peut rectifier les erreurs de saisie sur la machine ou donner un coup de main à un moment critique du service. Contrairement à une idée préconçue : « *C'est sur le menu qu'on gagne le plus d'argent* (par comparaison avec les plats à la carte). *Le menu permet aussi d'accélérer la sortie des plats. On a plus de commandes identiques. Ça dépose en cuisine !* ». Environ un client sur deux prend le menu (sous les formes : entrée + plat, plat + dessert ou entrée + plat + dessert).

A l'intérieur du groupe Flo (dont dépend la chaîne), la solidarité joue sur le terrain entre les établissements pour réaliser les ajustements nécessaires en cas de problème dans la gestion des opérations. Ceci peut se faire pour le personnel à l'intérieur d'une enseigne : « *On peut avoir des détachements de personnel d'autres Bistro Romain si nécessaire. C'est l'avantage d'une chaîne.* ». Mais c'est également vrai si on est en rupture de matières : « *Si on a besoin au dernier moment de quelque chose, il y a une solidarité avec l'Hippopotamus* (autre enseigne du groupe Flo) *d'à côté. Comme on a des approvisionnements communs, on peut lui demander du pain ou de la salade mêlée ou des œufs ...* ». Ce type de restaurant pratique de la cuisine d'assemblage (Poulain, 1992) avec usage de beaucoup de produits de 5<sup>ème</sup> gamme (prêts à l'emploi) : les crevettes précuites et le *carpaccio* sont surgelés (ce dernier doit être tranché à l'avance chaque jour avec une machine spéciale qui permet aussi de faire des copeaux de *parmesan*) et comme d'autres produits comparables servent à l'élaboration de nombreux plats et entrées. Il en est de même pour les sauces *pesto* ou au fromage ou encore les petits légumes grillés. Par ailleurs beaucoup de préparations sont réalisées en amont : « *On fait des kits de 110 g de riz qu'on met nous-mêmes en sachets à l'avance. Le grammage est fait aussi pour les accompagnements ainsi que des pochons de sauce.* » On crée donc de la capacité à servir le client par anticipation. Comme le restaurant fonctionne sans interruption, il n'y a pas beaucoup de pertes matières ou de déchets à jeter. En cuisine : « *Le personnel n'est pas spécialiste du métier. Ce sont des gens très peu qualifiés à l'origine. Avec la cuisine d'assemblage, il y a très peu de créativité en cuisine. Tout est formalisé. Tout est normalisé.* »

Il y a bien sûr la visite de clients « mystère » et des audits techniques pour le contrôle de conformité. Comme la non qualité ou l'insatisfaction éventuelle de clients peuvent être l'objet de signalements directs des clients au service consommateurs de l'enseigne, l'équipe de direction de l'établissement tient un cahier de bord avec les consignes journalières et la notification des incidents éventuels ainsi que des explications ... au cas où.

### Etablissement E : restaurant à thème, chaîne de cuisine viande-grill

Il s'agit d'un établissement Buffalo Grill qui fait de la cuisine tex-mex, des grillades essentiellement. Ce restaurant est installé dans la principale zone commerciale et de loisirs (multiplexe de cinémas, hôtellerie économique, etc.) d'une importante ville de province. Il est situé à proximité d'une autoroute. Ses principaux concurrents dans sa zone de chalandise sont Courtepaille, Les Trois Brasseurs et Léon de Bruxelles. Il s'agit d'une des plus importantes franchises du réseau Buffalo Grill. Deux périodes de fréquentation sont clairement identifiables : la semaine, avec une fréquentation plus importante le midi (gens qui travaillent à proximité) que le soir (familles et jeunes) ; le vendredi soir et le samedi où la clientèle est très importante et les capacités saturées. *« La clientèle est composée de gens qui font leurs courses et de beaucoup d'habités. Il y a des hôtels low cost autour et par ailleurs le centre commercial et les cinémas représentent un pôle d'attraction pour toute l'agglomération. »*. La durée moyenne du repas est de moins de 45 mn à midi. Beaucoup de clients se contentent d'un steak et d'un café gourmand. Ils se nourrissent simplement et apprécient la qualité sanitaire et l'efficacité du service sans être à la recherche d'une expérience gustative exceptionnelle. Le soir, le repas commence très tôt. A partir de 18h30 et jusqu'à 21h, la clientèle est nombreuse, venant dîner après des courses dans le centre commercial ou avant une séance de cinéma. Suit une période plus calme avant une nouvelle hausse de fréquentation à la sortie des séances de cinéma vers 22h.

Ici comme ailleurs : *« On pousse au menu. La plus forte marge est là et c'est là aussi que le débit est le plus soutenu en cuisine. »*. Dans les procédures mises en œuvre par les serveurs, il y a traditionnellement et de façon récurrente, la proposition d'un apéritif, d'un café, d'un deuxième café éventuellement, de boissons et d'un alcool en fin de repas. Le personnel de salle est rémunéré aux points et les pourboires sont individuels (plus faibles en semaine, plus élevés le WE). La prise de commande est effectuée sur un boîtier électronique avec des icônes pour matérialiser le degré de cuisson souhaité pour les grillades. Tout est automatisé dans la machine. Comme la carte est composée de beaucoup de grillades avec frites et qu'il y a une majorité de glaces dans les desserts, le travail en cuisine reste élémentaire. Il n'y a pas de vrais professionnels qualifiés en cuisine sauf le chef et le préposé aux grillades qui *« doivent avoir un peu de jugeote »*. C'est essentiellement de la cuisine d'assemblage. La moitié de la gamme est surgelée. Et pourtant la clientèle est plutôt satisfaite : *« Tout se joue dans l'accueil et la rapidité du service. Le concept est simple et les produits identifiés. La qualité est homogène. C'est une affaire qui roule toute seule. »*. Vu le débit et l'homogénéité de la carte, il n'y a pas de problème de stockage ou de périssement des matières. La qualité est normée et vérifiée par des clients « mystère » qui passent mensuellement mais qui sont en général toujours satisfaits. De toutes façons : *« On les repère très vite. Comme chez Buffalo Grill on a des box séparés en salle, on les voit vite s'agiter pour tenter de regarder dans tous les sens pour voir comment le service se passe ! »*.

### **2.3. Analyse comparée des modalités de gestion du triplet Coût-Qualité-Délai lors des pointes d'activité**

La décomposition de la chaîne de valeur est importante pour comprendre ce qui se passe dans chacun des cas de restauration commerciale. Le service « cuisine » a ses activités : choix des achats, approvisionnement-stockage, pré-préparation, tâches de finition des plats lors du coup de feu, nettoyage de l'outil de travail et préservation des matières premières et produits semi-finis non utilisés. De son côté, le service « salle » gère l'installation de la salle, l'accueil et le placement des clients, la prise de commande et le service des boissons, la livraison des plats,

puis l'enlèvement des plats et couverts (à plusieurs reprises), le règlement et l'accompagnement des clients, la préparation du service suivant. Les services supports s'occupent de l'aménagement et l'entretien des installations, de la communication commerciale, de la gestion des prestations connexes et de l'administration au sens large. Dans ces différentes phases de chaînes de valeur, nous devons distinguer ce qui est réalisé en *back office* (avec un délai non perçu par le client) de ce qui est fait en *front office* (avec un délai perçu par le client). Les informations liées aux chaînes de valeur des établissements de restauration commerciale étudiés sont synthétisées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Les principales phases des chaînes de valeur des établissements

	Etablissement A <b>Restaurant gastronomique</b>	Etablissement B <b>Grand café - brasserie parisien</b>	Etablissement C <b>Restaurant - brasserie de province</b>	Etablissement D <b>Bistro Romain de centre ville</b>	Etablissement E <b>Buffalo Grill de zone commerciale</b>
<b>Préparation en cuisine (<i>back office</i>, temps différé)</b>	Très importante	Importante	Importante	Réduite	Très réduite
<b>Préparation de la salle (<i>back office</i>, temps différé)</b>	Elaborée	Elaborée	Elaborée	Simplifiée	Simplifiée
<b>Accueil en salle (<i>front office</i>)</b>	Personnalisé	Adapté par types de clientèle	Adapté par types de clientèle	Standardisé	Standardisé
<b>Réalisation en cuisine (<i>back office</i>, temps réel)</b>	Produits frais et savoir-faire complexes	Produits frais et savoir-faire élaborés	Produits frais et savoir-faire élaborés	Cuisine d'assemblage et savoir-faire simples	Cuisine d'assemblage et savoir-faire très simples
<b>Service en salle (<i>front office</i>)</b>	Expérience pour le client	Expérience pour le client	Expérience pour le client	Prestation pour le client	Prestation pour le client
<b>Conclusion du repas en salle (<i>front office</i>)</b>	Personnalisée et parfois longue	Adaptée et parfois longue	Adaptée et parfois longue	Standardisée et courte	Standardisée et courte
<b>Remise en état de la cuisine (<i>back office</i>)</b>	Assez longue	Processus permanent	Assez longue	Simple et rapide	Simple et rapide
<b>Remise en état de la salle (<i>back office</i>)</b>	Assez longue	Processus permanent	Assez longue	Simple et rapide	Simple et rapide

Comme c'est principalement dans la phase de contact avec la clientèle que les spécificités des activités de services se déploient pleinement, nous allons maintenant nous intéresser surtout à la dernière maille de la chaîne de valeur, au contact du client.

Dans un grand nombre de restaurants, le personnel de salle, à l'interface avec la clientèle, est directement intéressé à la bonne gestion des trois dimensions : financière, de qualité et temporelle. Les serveurs et l'encadrement de la salle touchent une rémunération sur la base d'une valorisation de points. En fonction de leur poste et des heures effectuées, ils accumulent des points. Traditionnellement 15% du CA réalisé est affecté au service et réparti au

personnel sur la base d'une valorisation uniforme mensuelle du point qui découle du CA réalisé. Si ce montant est inférieur à un minimum garanti, le minimum s'applique. S'il est supérieur, le personnel est mieux rémunéré et se trouve ainsi intéressé directement à la maximisation du CA rendue possible par des incitations à consommer (faire progresser le ticket moyen) et à une accélération du rythme de rotation à la table (le nombre de couvert dépendant du rythme du service et de la gestion des départs). Nous remarquons que cette incitation fonctionne mieux dans les petits restaurants (où le lien entre les efforts individuels et le CA journalier est perceptible) que dans les grands établissements (comme nous l'avons vu précédemment dans le cas de la brasserie B). Par ailleurs les serveurs peuvent se constituer un complément de rémunération non négligeable par les pourboires qui sont directement proportionnels à la satisfaction de la clientèle (qualité perçue) même si cela doit être modulé en fonction du pouvoir d'achat disponible et des valeurs culturelles des clients en ce domaine. De leur côté, les managers ne touchent pas de pourboires (car ils ne sont pas en contact permanent avec la clientèle) mais ils sont intéressés aux résultats des visites d'évaluation globale de la qualité effectuées mensuellement par un client « mystère ». Il en ressort que le personnel de salle de la restauration commerciale est directement incité à la maximisation des performances sur les différentes dimensions du triplet.

Dans la pratique, le moment de vérité est la gestion des pointes d'activité lors des « coups de feu » (on pense notamment au samedi soir dans la restauration commerciale de centre ville : « *Le samedi soir tout le monde est sur le pont* »). Dans l'établissement D (Bistro Romain) une typologie inductive de situations bien identifiées est développée par le personnel. Si les choses se passent bien, que les flux sont contrôlés et qu'il n'y a pas trop de diversité à gérer (« *Si le client prend la carte : c'est l'autoroute. Mais s'il demande des modifications ou des ajustements : attention, danger !* »), le « coup de feu » est maîtrisé. Si des éléments de « crise » commencent à se généraliser comme des erreurs dans la prise de commande ou une fréquentation très importante (salle « *blindée* »), qu'ils commencent à « *perdre les pédales* » et à multiplier les dysfonctionnements, les serveurs s'estiment alors « *dans le jus* ». Quand *a posteriori* les gens de la salle veulent décrire une soirée où ils ont été dépassés par les événements, où ils ont fait « *du trapèze volant* » dans une situation « *limite-limite* », ils l'expriment alors en disant que « *ça été du viol* » (au sens où ils n'étaient plus en mesure de maîtriser la situation, ni vraiment les événements). Dans cette situation, les coûts cachés (Savall et Zardet, 1995) engendrés par une gestion difficile des flux deviennent très importants.

Quand les arrivées se multiplient, les samedis soirs de grosse affluence, les règles de délivrance de l'offre de service ne sont plus totalement respectées. Comme l'explique le directeur adjoint du Bistro Romain : « *Dans ces cas de coups de feu, on fait l'impasse sur l'offre de l'apéro. La gestion du délai passe avant la proposition commerciale et l'optimisation de la marge.* ». Il faut éviter les goulots d'étranglement en salle et « *irriguer le service* ». C'est la même chose en cuisine : « *Le gars du froid ouvre le dispositif du frigo (plan de travail horizontal à température contrôlée) et fait l'assemblage direct des entrées. En cas de coup de feu, il organise ses sessions sans respecter l'ordre des commandes. Il optimise en regroupant les commandes identiques en provenance de tables différentes. Comme cela, en faisant attention (car il faut quand même que les entrées d'une même table partent ensemble) il accélère la cadence.* ». Les règles de fonctionnement sont transgressées lorsque cela est nécessaire pour assurer une bonne gestion des opérations. La formalisation des processus de production n'est donc valable que tant que l'on reste dans le cadre de la variété anticipée des événements et des flux. Quand la complexité des situations s'accroît, l'autonomie du personnel de contact dans la dernière maille de la chaîne de valeur (là où la prestation se co-

construit avec le client) devient essentielle. On s'abstrait alors des normes opérationnelles prédéfinies pour répondre dans l'urgence à la diversité des demandes de la clientèle ou pour faire face à la saturation des capacités devant une demande excédentaire. L'industrialisation des services trouve ses limites quand la spécificité des services s'impose au moment des « coups de feu ».

Dans l'interface avec le client, s'il est difficile d'agir à ce moment là sur les paramètres objectifs de la réalité, il est encore possible d'influer la perception subjective. Ainsi le responsable du Bistro Romain explique : « *Pour l'attente, avant je disais : « C'est tant de temps ». Maintenant je leur dit : « Vous voyez cette table et celle-là ? Ils en sont à l'addition. Dès que c'est fini c'est pour vous ». Et comme cela, j'ai beaucoup moins de problèmes avec les clients.* ». Parfois il n'est pas nécessaire d'intervenir en salle. Le chef de cuisine du restaurant A (gastronomique) explique : « *On voudrait que la qualité de l'assiette soit parfaite. Au moment du coup de feu on atteint souvent moins le niveau de perfection. Mais si nous, en cuisine, on s'en rend compte, je ne crois pas que ce soit vraiment perceptible par le client.* ».

Mais on rencontre aussi des modes de gestion opérationnelle différents. Dans le cas de l'établissement E (Buffalo Grill), l'autre chaîne de restauration thématique, positionnée sur un ticket moyen un peu inférieur et installée en périphérie de ville avec une clientèle plus homogène, les choses semblent se passer plus facilement : « *Le samedi soir je passe tout mon temps dans le sas à gérer la file d'attente. On fait 500 couverts entre 19h et 24h. Plus en décembre. Le temps d'attente peut être de 5 mn à 30 mn. On fournit des kirs d'accueil et des jus de fruits pour faire passer le temps (du vin chaud en décembre quand le sas est blindé et que la file s'étend même à l'extérieur du restaurant). Jusqu'à 120 boissons sont ainsi distribuées. Le système est rodé et tout se passe plutôt bien.* ».

On a donc bien, semble-t-il, deux modes de gestion de la chaîne de valeur et deux types de contrôle opérationnel : le cas général fondé sur la capacité d'adaptation du personnel de contact et un cas plus spécifique (illustré par l'établissement E) où, grâce à une offre stratégique plus ciblée, la formalisation des processus productifs est plus poussée et semble permettre de faire face à la quasi-totalité des situations<sup>5</sup>.

## Conclusion

Certains chercheurs en gestion pensent que la traçabilité conjointe des coûts et de la valeur est possible (Krupnicki et Tyson, 1997 ; Mevellec et Lebas, 1999). D'autres en doutent (Malleret, 2006). La normalisation des comportements peut être source de productivité, de diminution des risques et d'homogénéisation dans la délivrance de l'offre. Nous avons vu comment, dans la restauration commerciale, la formalisation des processus productifs était développée sur la base de descriptions précises des différentes tâches opérationnelles. Mais, en même temps, nous avons mis en évidence comment la capacité du personnel de contact à s'extraire à bon escient (lors des « coups de feu » par exemple) du *blueprint* normé pouvait être un facteur de performance essentiel. Dans le cas général (les quatre premiers établissements étudiés), quand on sort du cadre de la variété anticipée des situations à gérer, on s'appuie sur l'initiative du

---

<sup>5</sup> Le secteur de la restauration commerciale est très difficile. Quelques mois après la réalisation de notre enquête (courant 2008), l'arrivée de la crise a fortement dégradé la rentabilité du secteur. La brasserie C a fait faillite et la chaîne de restauration Bistrot Romain (dont dépendait l'établissement D) a annoncé son retrait progressif du marché. Par contre l'établissement E (Buffalo Grill) se porte plutôt bien comme en général le segment *low cost* (avec les *fast food*) et en particulier Mc Donald's.

personnel de contact pour faire les arbitrages nécessaires entre les différentes dimensions de la gestion opérationnelle : les coûts, la qualité et les délais.

Quand le ciblage de l'offre et le positionnement commercial sont très polarisés (cas du Buffalo Grill de périphérie, établissement E), la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai ne semble plus seulement articulée mais tend à être unifiée. En semaine la clientèle du midi est sensible au délai mais la capacité n'est pas saturée et le service est rapide, alors que le samedi soir, lorsque la capacité est saturée, la clientèle accepte relativement bien un certain temps d'attente. Aucun problème ne se pose alors! Cette situation est semblable aux focalisations réalisées par certaines compagnies *low cost* qui par une simplification de la chaîne de valeur et de la gestion des opérations d'une part, un ciblage très précis de la clientèle d'autre part, peuvent gérer de façon globale le triplet (exemple des *discounters* alimentaires dont la clientèle ne se formalise pas du temps d'attente aux caisses car cela fait partie des inconvénients à prendre en compte dans le concept). Nous vérifions ici la proposition qui est au cœur de notre étude, l'influence du positionnement stratégique sur les modes de régulation de l'opérationnel.

L'étude de la gestion des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale nous a permis de mettre en évidence une différence entre les établissements. Les entreprises à *business model* généraliste, n'ont qu'une traçabilité limitée des processus et développent une relative autonomie du personnel de contact. Elles pratiquent une gestion seulement articulée des trois dimensions Coût-Qualité-Délai. Les entreprises à *business model* centré et ciblé, ont souvent une traçabilité très forte reliant coûts et valeur dans le *blueprint* de l'exploitation et une normalisation des comportements du personnel. Cela leur permet de développer une gestion plus intégrée du triplet Coût-Qualité-Délai. Nous avons pu dégager de l'observation une première confirmation de notre cadre d'interprétation global du contrôle des opérations dans les services. Il faudra toutefois encore appliquer cette analyse à d'autres activités du secteur des services pour en mesurer la robustesse et le pouvoir explicatif.

## Bibliographie

- Collier D. et Meyer S. (1998), A Service Positioning Matrix, *International Journal of Operations and Production Management*, 18 (12), p. 1223-1244.
- Dittmer P. et Keefe D. (2005), *Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls*, 8<sup>ème</sup> édition, Wiley.
- Dopson L., Hayes D. et Miller J. (2007), *Food and Beverage Cost Control*, 4<sup>ème</sup> édition, Wiley.
- Durrande-Moreau A. (1999), Waiting for Service: Ten Years of Empirical Research, *International Journal of Service Industry Management*, 10 (2), p. 171-189.
- Eiglier P. (2004), *Marketing et Stratégie des Services*, Economica.
- Eiglier P. et Langeard, E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, Mac Graw Hill.
- Gadrey J. (2001), *Socio-économie des services*, La Découverte.
- Gervais M. (2009), Contrôle de gestion des activités de service, in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, 2<sup>ème</sup> édition, p. 547-562.
- Grove S., Fisk R. et John J. (2000), Services as Theater: Guidelines and Implications, In *Handbook of Service Marketing and Management* (Eds, Schwartz, T., Iacobucci, D.), Thousand Oaks, Sage Publications, p. 21-35.
- Gupta S., McLaughlin E. et Gomez, M. (2007), Guest Satisfaction and Restaurant Performance, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (3), p. 284-298.

- Hayes R. et Wheelwright S. (1979), Linking Manufacturing Process and Product Life Cycles, *Harvard Business Review*, 57 (1), p. 133-140.
- Jougleux M. (2006), Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service, *Recherche et Applications en Marketing*, 21 (3), p. 19-46.
- Kasavana M., Smith D. et Schmidgall R. (1982), *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis*, Hospitality Publications.
- Kimes S. et Robson S. (2004), The Impact of Restaurant Table Characteristics on Meal Duration and Spending, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (4), p. 333-346.
- Kimes S. (1999), Implementing Restaurant Revenue Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40 (3), p. 16-21.
- Kimes S. et Mutkoski S. (1991), Assessing Customer Contact: Work Sampling in Restaurants, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32 (1), p. 82-88.
- Krupnicki M. et Tyson T. (1997), Using ABC to Determine the Cost of Servicing Customers, *Management Accounting*, 79 (6), p. 40-46.
- Leroy F. et Paris T. (2007), *Ré-organisation et ré-apprentissage, préservation et innovation dans les pratiques et les routines : le cas d'un grand restaurant gastronomique*, 16<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- Lorino P. (2008), Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique, *Finance Contrôle Stratégie*, 11 (numéro spécial, août), p. 149-175.
- Lovelock C. et Gummesson E. (2004), Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, *Journal of Service Research*, 7 (1), p. 20-41.
- Lovelock C., Wirtz J., Lapert D. et Munos A. (2008), *Marketing des Services*, Pearson Education.
- Maister D. (1984), The Psychology of Waiting Lines, in *The Service Encounter*, Eds Czepiel, Solomon et Surprenant, Lexington Books.
- Malleret V. (2006), *Peut-on gérer le couple coûts-valeur ?*, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis.
- Mévellec P. et Lebas M. (1999), *Simultaneously Managing Cost and Value: The Challenge*, document IFAC.
- Meyssonnier F. (2003), Le target costing : un état de l'art, *Finance Contrôle Stratégie* décembre, p. 113-138.
- Meyssonnier F. (2008), *L'instrumentation de la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai dans les services (de l'analyse des pratiques professionnelles à un modèle explicatif d'ensemble)*, Congrès des IAE, Lille.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation.
- Morrison-Coulthard L. (2004), Measuring Service Quality, *International Journal of Market Research*, 46 (4), p. 479-497.
- Muller C. (1999), A Simple Measure of Restaurant Efficiency, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (3), p. 31-37.
- Muller C. et Woods R. (1994), An Expanded Restaurant Typology, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35 (3), p. 27-37.
- Nlemvo F. et Surlemont B. (2008), Le choix des modèles de revenu dans la haute gastronomie, *Revue Française de Gestion*, 181, p. 145-160.
- Olivier R. (1996), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Mc Graw Hill.
- Orsingher C. (2006), Le script de service : fondements du concept et applications au marketing des services, *Recherche et Applications en Marketing*, 21 (3), p. 115-128.
- Parasuraman A., Zeithaml V. et Berry L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 41, Automne, p. 41-50.
- Pesqueux Y. (2008), *Qualité et Management, une analyse critique*, Economica.



- Poulain J.-P. (1992), *La cuisine d'assemblage*, Editions BPI.
- Reynolds D. (1998), Productivity Analysis, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, 39 (3), p. 27-31.
- Rochat M. (1997), *Marketing et gestion de la restauration*, Guide pratique des CHR, Editions BPI.
- Roth A. et Menor L. (2003), Insight into Service Operations Management: A research Agenda, *Production and Operations Management*, 12 (2), p. 1059-1478.
- Sampson S. et Froehle C. (2006), Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory, *Production and Operations Management*, 15 (2) p. 329-343.
- Sasser W., Olsen R. et Wyckof D. (1978), *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon.
- Saval H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica.
- Shostack G. (1992), Understanding Services through Blueprinting, In *Advances in Services Marketing and Management* (Eds, Swartz, R. et al.), JAI Press.
- Sulek J. et Hensley R. (2004), The Relative Importance of Food, Atmosphere, and Fairness of Wait, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, 45 (3), p. 235-247.
- Tannery F. (2001), Le management stratégique des services : synthèse bibliographique et repérage de questions génériques, *Finance Contrôle Stratégie*, 4 (2), p. 215-259.
- Tompson G. et Sohn E. (2008), *Accurately Estimating Time-Based Restaurant Revenues Using Revenue per Available Seat-Hour*, Cornell, Hospitality Report, 8 (9).
- Wesker A. (1997), *La cuisine*. NRF, Gallimard.